للمدير الممارس

القدرة على التكيف

الاستجابة الفعالة للتغيير

آلان كالاركو

جوان جيرفز

نقله إلى العربية

شكري مجاهد

دليل الأفكار العملية



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج (ترجم) ، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجي تجسيداً عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

لل ،

قطاع

عن المؤسسة:

انطلقــت مؤسسة محمد بن راشــد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمــو الشيخ محمد بن راشد آل مكتــوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحــدة رئيســ مجلس الوزراء حاكــم دبي، وقد أعلن صاحــب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميــت - الأردن في أيار/ مايــو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيريــن مــن ســموه، وقد قــام بتخصيص وقفٍ لهــا قــدره 37 مليــار درهــم (10 مليارات دولار).

وتسعــى مؤسســة محمد بن راشد آل مكتــوم - كما أراد لهــا مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة فــي الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.



دليل الأفكار العملية

القدرة على التكيف



الاستجابة الفاعلة للتغير



القدرة على التكيف

الاستجابة الفاعلة للتغير

تأليف

آلان كالركو

وجوان كيرفز

نقله إلى العربية

شكري مجاهد





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Adaptability
Responding Effectively to Change
Allan Calarco and Joan Gurvis

ISBN 978-1-882197-92-7

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 9 - 617 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ⓗ مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
كالاركو، آلان
القدرة على التكيف./ آلان كالاركو، شكري عبدالمنعم مجاهد.- الرياض، 1430هـ
38ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية؛ ٠)
ردمك: 9 - 617 - 54 - 9960 - 978
1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. مجاهد، شكري عبدالمنعم (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.4 1430 / 402

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة – «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحْتَوَيَاتُ الكِتَابِ

الموضوع — الصفحة



ملخص تنفيذي

ربما بلغ التعقد ومعدل التغير في عالم الأعمال التجارية اليوم مستويات مذهلة. أصبحت القدرة على التكيف مهارة ضرورية، على القادة أن ينموها؛ حتى يكونوا فاعلين في هذه البيئة. مع ذلك، نادراً ما يعرف القادة ماذا يفعلون ليكونوا أكثر قدرة على التكيف، وينموا القدرة على التكيف في الآخرين. ويسهم هذا الدليل في تحقيق فهم أكبر للقدرة على التكيف، وما يلزمها من مرونة معرفية وعاطفية ومزاجية. سيتعلم القادة كيف ينمون قدراتهم على التكيف؛ حتى يكونوا أكثر فاعلية، وكذلك من مرؤوسيهم في مؤسساتهم.





ما القدرة على التكيف؟

«إنه أول يوم لك في العمل- وظيفة جديدة وموقع جديد. أنت متوتر بعض الشيء وغير واثق. تخرج من شقتك مبكراً متوجهاً إلى القطار. لا تستطيع أن تقرأ علامة إرشادية واحدة، ولكنك تعرفت على الطريق في اليوم السابق. ما إن تصل حتى تذهب إلى اجتماع لأعضاء فريق العمل مع رئيسك الجديد. أنت على وعي مفرط بكونك مستجداً أثناء عرض رئيسك لجدول أعمال الاجتماع وحديثه عن كيفية عملك مع باقي أعضاء الفريق. وبينما تحاول التركيز، تدرك أنك انتقلت إلى بلد جديد، وبدأت عملاً جديداً، ولديك رئيس جديد ومرؤوسون مباشرون جدد. ولا بد أن تتعلم لغة جديدة. تعد لإدارة فريق عمل موزعاً جغرافياً يعيش أعضاؤه في خمس دول، ويتحدثون ثماني لغات مختلفة، ويعملون عبر ست مناطق زمنية».

هذا السيناريو هو المكافئ الإداري لمن يحاول أن يكتب خطاباً بيده اليسرى. إنه شعور غريب. مزعج ومثير للتحدي، وعليك أن تركز على كل تفصيلة. نقاط قوتك المعروفة تحت الاختبار، وأسلوبك الناجح لا ينطبق هنا. تشعر كأنك عدت مبتدئاً. إذا فقدت القدرة على استخدام يدك الفاعلة، فربما استطعت أن تتعلم الكتابة باليد الأخرى. ولكنك ستعود في أول فرصة إلى استخدام اليد الفاعلة. كذلك، فإنك إذا تركت مهمتك في الخارج وعدت لوطنك، فالأرجح أنك ستعود إلى راحة استخدام عاداتك وأنماطك القديمة.

كأن القدرة على التكيف تقاوم هذه الغريزة الطبيعية لتفضيل المعروف والمستقر. فالقادرون على التكيف يستمتعون بتحدي العمل باليد الأخرى

مجازاً، أي العمل في تربة غريبة، يتقبلون التغيير، ويطوعون إستراتيجيات للتعامل مع المجهول، ويوجهون سلوكهم بحيث يستوعب مواقف وتحديات جديدة.

وبالنسبة إلى القائد، فالقدرة على التكيف تعني الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحادثة في البيئة المؤسسية. فما قدر مرونتك عندما تتغير الظروف والزملاء أو الأجواء العامة فجأة؟

ما أهمية القدرة على التكيف للقادة؟

يواجه القادة في العالم أجمع تغييرات كالمذكورة سابقاً: ثقافات جديدة، مهام جديدة، أسواق جديدة، وكل جديد. يخلق التغير الكبير إحساساً بعدم اليقين والوعي بالذات، بل الخوف. وربما عرفت بالخبرة أن التغير الثانوي نفسه يمكن أن يحدث أثراً قوياً. ولا يشترط أن تعمل على المستوى الدولي حتى ينالك تعقد التغيير وإيقاعه السريع. يواجه القادة في أي بلدة وأي مهمة تحديات عمل وقيادة لا تشبه تحديات الأجيال السابقة.

وبالنظر إلى تعقيدات العمل الحالية، وحجم المعلومات المتدفقة وحده والتغيرات المتلاحقة، فمن المعقول أن يشترط في القادة (ومن يقودون) أن يكونوا قابلين للتكيف، إذ يبذل الناس قصارى جهدهم للتكيف والتعامل مع التغير كل يوم. لم تعد القدرة على التكيف زينة أو آلية مسايرة. القدرة على التكيف من القيادة. فمن دون القدرة على التكيف مع التغير، سيتعرض المدير الذي كان يعد ناجحاً فيما سبق إلى الفصل أو خفض درجته أو التجميد المعنوي.

كثير من التحديات التي تواجه مؤسسات اليوم تعد تحديات تكيف، تحديات تتعلق بجهاز العمل، لا حلول لها، تتضمن خلق عمليات وأنظمة أو

مهارات جديدة، بينما يتطلب التحدي الفني إعادة توزيع للموارد وخطة عمل تفصيلية. يتطلب تعقد تحديات مؤسسات اليوم قادة يعملون بطرق جديدة. لا بد أن يكونوا متكيفين أكفاء.

لماذا التكيف؟

تكرار الحدوث: على القادة أن يتعاملوا مع التغير دائماً.

الشخصية: لا بد للقادة أن يفهموا التغير على المستوى الشخصي قبل أن يساعدوا الآخرين على فهمه.

تقديم النموذج: يتطلع الناس إلى قادتهم، ويعتمدون عليهم في فترات التغيير.

النجاح: القدرة على التكيف مهمة لفاعلية القادة ونجاحهم- لا سيما في فترات التغيير.

عندما يكون القادة جامدين متصلبين أو ضيقي الأفق، يحبسون على قدرتهم على الاستجابة الفاعلة لبيئة متغيرة، وعلى القدر نفسه من الأهمية فإنهم يثبطون أو يحبسون قدرة زملائهم أو مرؤوسيهم على التكيف. ربما توقف مبادرات جديدة أو تخنق. قد تفشل مقاومة التغير مشروعات حساسة أو تطبيقات تشمل النظام كله. حماس الموظفين والتعاون والروح المعنوية والإبداع كلها تتعرض للخطر، مما يصعب عملية إدارة العمل أو المؤسسة.

عندما يفهم القادة ردود أفعالهم على التغيير، وينمون في أنفسهم سلوكيات تكيفية، يواجهون التغير على نحو أكثر فاعلية.

القادة القادرون على التكيف يقبلون التغيير. يجدون طرقاً لإدارة التحديات المعقدة والمجهولة، ويتعلمون مهارات وسلوكيات جديدة تساعدهم على النمو في الفترات الانتقالية.

ومن يعملون مع القاعدة القادرين على التكيف يجدون نماذج يُقتدَى بها ومرشدين يساعدونهم على العمل في مراحل التغير بطريقة مثمرة وأصلية.

إن تنميتك للقدرة على التكيف وتجسيدها سيكون لها أثر إيجابي على من تقود. مثلما يطلب منك عند السفر بالطائرة أن تضع قناع الأكسچين في الطوارئ لنفسك قبل أن تساعد الآخرين، وتعليمك لنفسك المزيد من القدرة على التكيف سيفيد الآخرين.

زيادة المرونة ستتيح لك أن تكون أكثر فاعلية في سعيك لوضع مسار واتخاذ قرارات وإدارة التغيير. سيساعد سلوكك في ضبط نغمة العمل في فريقك ومؤسستك، وقد تبدأ كذلك في اتخاذ دور توجيهي أو ضبط أهداف الفريق لتحسين القدرة على التكيف.

ما العقبات أمام القدرة على التكيف؟

يمكن للتغيير أن يسبب عدم استقرار أو الخوف أو الرهبة، وحتى التغير المتوقع أو المطلوب يمكن أن يسبب الخوف والرفض والضغط والمقاومة، غالباً ما يعد القادة هذه الاستجابات للتغيير حاجزاً ينبغي تجاوزه. لكن بدلاً من إنكار المشاعر وردود الأفعال السلبية أو التصلب والتعسف في الفترات الانتقالية، يسمح القادة الفاعلون بإتمام هذه العملية بشكل طبيعي، وفي خلالها يمكن أن ينمي الناس قدراً أكبر من قابلية التكيف في مواجهة التغير والمرونة في الأوقات الصعبة.

المراحل الانتقالية

غالباً ما تتبع استجابات الأفراد للتغيير سلسلة من المراحل. (تشبه عملية الصدمة) تعكس عدداً من المشاعر المختلفة. يحتاج المديرون والقادة

أن يفهموا هذه المشاعر، في أنفسهم ولدى الآخرين، حتى يديروا التغير بفاعلية.

أولاً يأتي الإنكار: في سياق أي مؤسسة، الإنكار هو رفض تصديق الحاجة للتغيير. هذا يعد أكبر عقبة أمام التغير المؤسسي الحقيقي. قد يأخذ الإنكار شكل التجاهل أو عدم الاستجابة للمعلومات، التي تثبت ضرورة التغيير. من آليات الإنكار الأخرى، التجنب الإدراكي، وتقليل حجم توابعه أو المبالغة، أو تضخيم حجم توابعه. يمكن أن يظهر الإنكار في فتور المشاعر أو في اتجاهٍ من اللامبالاة وعدم الاكتراث.

ثم تأتي المقاومة: يتشبث الناس بمحاولة الحفاظ على ما يألفونه من طرق في عمل الأشياء. وغالباً ما تظهر المقاومة في شكل غضب وأفكار وعبارات سلبية تشاؤمية.

وتعبير عن الإحباط والقلق والخوف. القادة الذين يتجاهلون، أو يقللون من أهمية المقاومة، أو يغفلون عن ردود أفعالها في مرؤوسيهم، الذين يعانون مرحلة التغيير، قد يجدون قوة عملهم في حالة انسحاب أو انكفاء على الذات أو تشتت أو جمود تام.

أسئلة للتأمل

انظر بعمق أكبر إلى القدرة على التكيف وعلاقتها بعملك. وفكّر في الأسئلة التالية:

- اذكر بعض التحديات المعقدة في شركتك أو صناعتك أو بيئتك التي اقتضت التغيير في مؤسستك مؤخراً. ما أثر التغيير على المؤسسة؟
- كيف أثر عليك التغيير، أو على رئيسك أو من تعمل لديهم، أو نظرائك، أو مرؤوسيك المباشرين أو من يعملون لديك؟

....

....

- ما الذي يقف في طريق التغيير بالنسبة إليك؟ وبالنسبة إلى مؤسستك؟

....

....

ثم يأتي وقت للاستكشاف والتساؤل والتأمل. من يتجاوز مرحلة المقاومة ويقبل التغيير الواقع يبدأ في البحث على سبل لمواجهة التحدي.

في هذه المرحلة يمر الأفراد بتحول من التمسك بالماضي إلى التطلع إلى المستقبل. سيدفعهم الفضول إلى استكشاف البيئة المتغيرة وإستراتيجيات التغيير المحتملة. وسيكونون أكثر انفتاحاً على المشاركة والاستمتاع إلى أفكار حول ما تحتاجه مؤسستهم من تغيير.

وأخيراً يولد الالتزام. هذا وقت ميلاد طرق التفكير والسلوك الجديدة- طرقاً متسقةً مع البيئة المتغيرة. يبرز الالتزام عندما يقرر الأفراد وفرق

العمل إستراتيجية تغيير، وكيفية تنفيذها. وينبذ السلوك المرتبط بالإنكار والمقاومة، ويحل محله القبول والجهد المتواصل للتعلم والتكيف.

ثلاثة عناصر للقدرة على التكيف

نعلم أن القادة لا بد أن يستجيبوا للتغيير في البيئة المؤسسية بفاعلية، لكن ما الذي يسمح لبعض الناس بالتكيف أفضل من غيرهم؟ تشمل الإجابة عناصر ثلاثة:

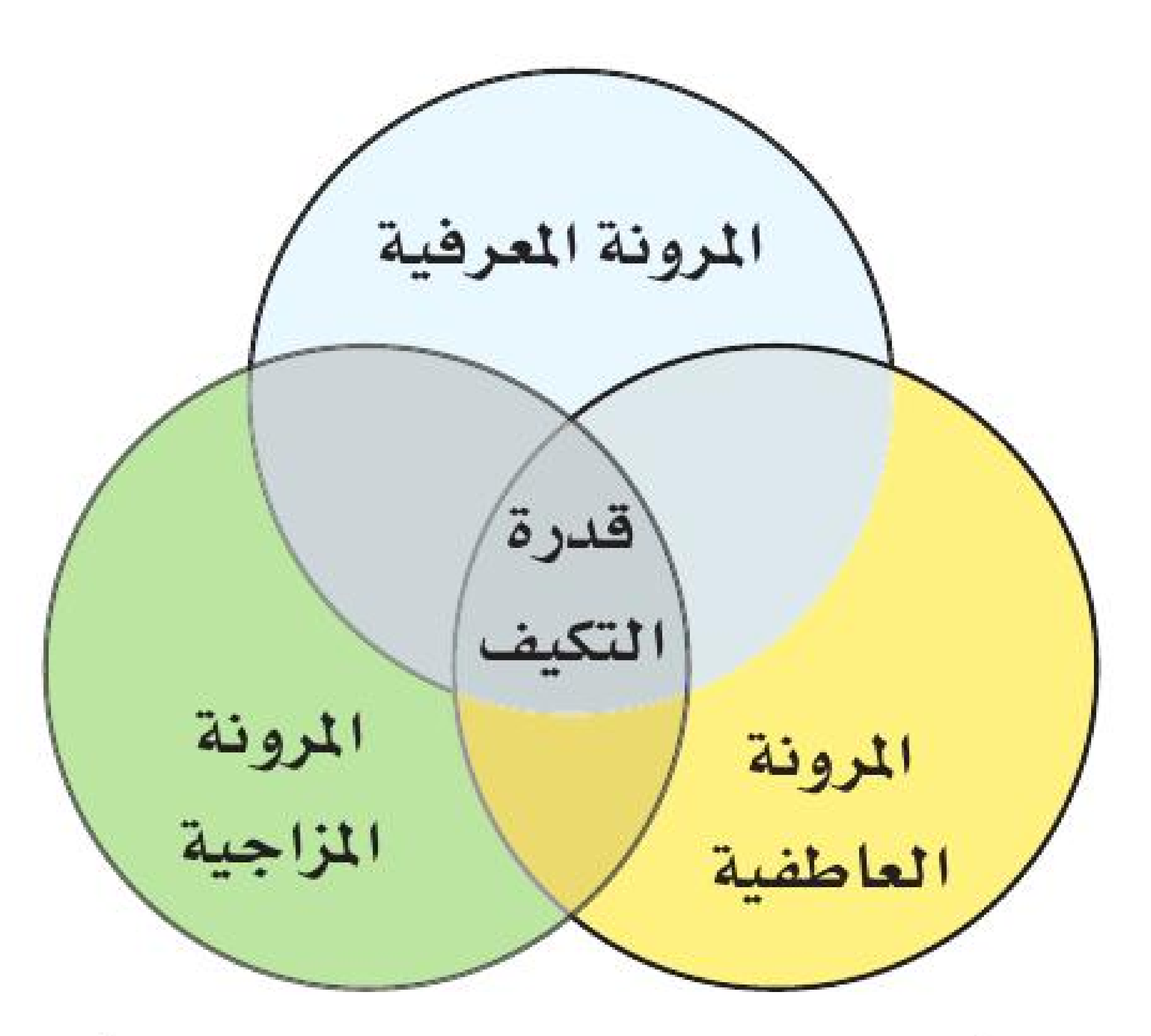
- المرونة المعرفية: هي القدرة على استخدام إستراتيجيات التفكير العملية العقلية المختلفة.
- المرونة العاطفية: هي القدرة على تنويع أسلوبك في التعامل مع مشاعرك ومشاعر الآخرين.
- المرونة المزاجية (أو المرونة القائمة على الشخصية): هي القدرة على الاحتفاظ بالنظرة المتفائلة والواقعية في آن واحد.

كان ستيف زكارو من جامعة جورج ماسون أول من وضع للقدرة على التكيف إطار العمل الثلاثي الذي معنا. ثم أكد أبحاثًا أجراها بيج بيتر وسيف زكارو وكاري كمب وهيئة تدريس مركز القيادة الإبداعية في سياق برنامج «تجربة المنظار» التابع للمركز، حددت هذه الدراسات سلوكيات معينة، ترتبط بكل عنصر، ووجدت أن امتلاك واحدة فقط من هذه السمات لا يكفي لخلق قدرة القادر على التكيف. فلا بد للقائد من سمتين منها ليكون متكيفاً. أما تسجيل درجة عالية في العناصر الثلاثة، فيعني تكيفاً عالياً لدى القائد.

يمكن تنمية القدرة على التكيف. أنماط المرونة الثلاثة يمكن تعلمها وتحسينها بممارسة السلوكيات المرتبطة بكل نمط.

كلما زادت الخبرة المعرفية والعاطفية والمزاجية زادت قدرة التكيف في أداء أدوار القيادة.

عناصر القدرة على التكيف ثلاثة



عن زكارو، ٩٩٩، ص١٤٢، بتصريح من السفير.

ما درجة القدرة على التكيف؟

إلى أي درجة تتكيف وتعدل نفسك في أوقات التغيير- جيداً كان أو سيئاً، مطلوباً أو غير مطلوب؟ فكّر في تغييرين حديثين أو ثلاثة في العمل أو في حياتك الشخصية. خصّص بضع دقائق تدون فيها شعورك، وماذا فعلت لتتكيف؟ وكيف استجبت للآخرين في كل حالة؟

ما نقاط التشابه والاختلاف في استجاباتك للتغيرات المختلفة؟

فكّر كذلك في سلوكياتك من منظور الآخرين. إذا رآك زملاؤك أو أفراد عائلتك، فما الكلمات التي قد يستخدمونها لوصفك؟

الآن اقرأ قائمة الصفات وزوايا الرؤية الخاصة بالقادة المرنين. ضع علامة أمام البنود التي تصفك أثناء أوقات التغيير:

- أقبل التغيير وأعتبره إيجابياً.
- أرى التغيير فرصة.
- أعدل الخطط حسب الضرورة.
- أشرك الآخرين بفاعلية في تصميم التغيير وتطبيقه.
- أنا سريع في إتقان الجديد من التكنولوجيا والمفردات وقواعد التشغيل.
- أطلب تغذية مرتدة تصحيحية حتى أتحسن.
- أميز بالعدل وبدقة بين نقاط القوة ونقاط الضعف عندي.
- أقود التغيير بإعطاء القدوة.
- أراعي مخاوف الناس أثناء فترة التغيير.
- أدير بفاعلية مقاومة الآخرين للتغيرات المؤسسية.
- أرتبط بكل أنواع الناس بفطنة وإنصاف.
- أفهم الاختلافات الثقافية والدينية والجنسية والعرقية وأحترمها.
- أعدل أسلوبي حسب تغيير المواقف.
- أقر بأخطائي الشخصية وأتعلم منها وأتجاوزها.
- أقدر العمل مع قوة عمل متنوعة.
- «أنا متفائل» أرى نصف الكوب المملوء.
- لا أنزعج بسهولة عندما لا تسير الأمور كما أريد.

ما عدد الصناديق التي علّمت أمامها؟ هل تدهشك إجاباتك؟ هل أنت طيع التكيف بقدر ما كنت متصورا؟

المرونة المعرفية

«مارك هو المدير التنفيذي لإحدى شركات النسيج، أخفق في التعرف على توابع الاتجاهات الخارجية الحادثة في صناعته وفهمها. كان مقتنعاً» بأن يستطيع الحفاظ بقاعدة عملائه وموارد سلسلة العرض، فقرر تجاهل مشورة نائبه بشؤون المبيعات والتسويق بالتكامل الرأسي والتنويع في خط إنتاجه. بعدها بعامين اضطر إلى تقرير قوة عمله، ويستغني عن عمال يعملون لديه من عشرين عاماً وأكثر. لو كان مارك قادراً على الدخول في حوار مع فريق إدارته، وأخذ المعلومات بجدية، لاستطاع على الأرجح أن ينمي فهماً أعمق للمناخ سريع التغيير، ولوضع إستراتيجيات لاحتواء الأثر المالي. كان نفور مارك من التغيير شيئاً يتصارع معه في البيت وفي العمل، تسبب عدم مواجهة مارك للواقع وعدم فهمه للبيئة في تعريض شركته للخطر».

يستطيع من لديه مرونة من القادة إدماج إستراتيجيات تفكير وأطر عمل مختلفة في تخطيطهم وصناعة قراراتهم وإدارة عملهم اليومي. فمن ينفذ الخطة أو في عقله الخطط ب، ج، د شخص مرن معرفياً، يستطيع وضع سيناريوهات متعددة في عقله في آن واحد، مع رؤية التوقيت المناسب للتحول وإدخال التغيير. تشير المرونة المعرفية إلى التفكير الدقيق المتنوع وإلى الاهتمام بتنمية الأساليب الجديدة والقدرة على رؤية ورسم روابط جديدة، والاستعداد للعمل الجيد في كل أرجاء المؤسسة. القادة ذوو المرونة المعرفية سيتعلمون من الخبرة ويدركون متى تعجز الأساليب القديمة.

التعرف على سمات القادة ذوي المرونة المعرفية خطوة واحدة، لكن ماذا يفعلون تحديداً؟ تبين أبحاثنا أنهم معتادون على عمل ثلاثة أشياء أساسية:

مسح البيئة. لا بد أن يكون القادة قادرين على تمييز التغيرات حال وقوعها. من الضروري معرفة سياق بيئة عملك، حتى تستطيع تبين الاتجاهات والفرص الجديدة، فلا تأخذ على غفلة. المديرون الناجحون في مسح البيئة قادرون باستمرار على استخلاص المعلومات عن العوامل ذات الصلة من مصادر علمية، والأهم، على استخدام تلك المعلومات لإعادة تشكيل فهمهم ورؤاهم. إنهم قادرون على الإقرار بظهور تغير وعلى تصور كيفية تأثيره على المؤسسة.

تنمية الفهم أو «التقاط المعنى». اكتشاف التغيير هو الخطوة الأولى والفهم هو الخطوة الثانية. على المديرين تشخيص وتأويل معنى التغيرات لأنفسهم ولوحداتهم. التقاط المعنى أو عملية تنمية فهم جمعي للموقف مهمة لتأويل المعلومات واستيعابها. غالباً ما تنتج آراء تبدو متنافرة فرصاً قوية للتغيير، إذا وصل كل فرد إلى فهم كامل مشترك. قد تشمل هذه العملية تفكيراً متنوعاً- مثلاً، تصور اتجاه جديد تماماً يحول العقبة إلى فرصة أو فكرة قديمة إلى ممارسة مبتكرة. الحوار- أي الحديث المتوازن بين الدعوة والبحث- أداة قوية لخلق معنى مشترك بين الفرق والأفراد.

خلق إستراتيجيات. لا بد أن يضع المديريون إستراتيجية تستجيب للتغيرات البيئية. بمعنى وضع عدة إستراتيجيات ممكنة على أساس إدراكهم استحالة التنبؤ الدقيق بما سيؤول إليه أي موقف. فالمتكيفون معرفياً قادرون على تجاوز الإستراتيجيات المريحة، التي كانت ناجحة في الماضي، لأنهم يفهمون أنها ربما لا تنجح في موقف حاضر. بل إنهم يبحثون عن أساليب جديدة أو يختبرونها. كما أنهم قادرون على استحداث إستراتيجيات متنوعة في القيادة. وتحديداً يجدون طرقاً مختلفة لتوصيل تأويلهم لتغير الأحداث

والاستجابات المطلوبة. تأتي هنا الأهمية القصوى للقدرة على الإقناع المؤثر ومخاطبة الجوانب العاطفية في التغيير.

المرونة العاطفية

آرت مالك من الجيل الثاني لشركة مقاولات إقليمية كبيرة تولى منصبه بعد تقاعد أبيه لأسباب صحية، تسبب التغيير في هزة داخل المؤسسة؛ لأن آرت الأب كان شخصية محبوبة ومحترمة، بينما آرت الابن يجد صعوبة كبيرة في التعبير عن عواطفه أمام طاقم عمله، فيما يخص التغيير الذي حدث، لأنه كان يعرف أنه أكثر تحفظاً وانطوائية من أبيه الاجتماعي الطبع، وكان يعلم أن أسلوبه في القيادة سيختلف جذرياً عن أبيه.

استهل آرت العمل مع موجه تنفيذي. بدأ في تدوين اليوميات والتعرف القريب على ردود أفعاله وعواطفه. ما أدركه آرت هو أنه لم يعرف قط رؤية أبيه للشركة، ومن ثم ما كان يستطيع أن يقود بفاعلية دون فهمها. دخل في سلسلة اجتماعات ولقاءات شخصية مع طاقم الإدارة، وأنفق ساعات طويلة في مواقع البناء يكوّن علاقات مع موظفيه. في غضون أسابيع قليلة اكتسب رؤية واضحة بشأن مستقبل الشركة ودوره كقائد، أقام حفلات غداء واجتماعات مباشرة في أثناء الفترة الانتقالية، وأرسل رسالة شخصية لكل موظف على حدة، يطلب منه الاستمرار في الارتباط بالمؤسسة، وأنشأ سياسة انفتاحية. شعر آرت بقدر أكبر من التوافق مع الأمور فوجّه اهتمامه إلى تنمية الشركة والحفاظ عليها، وتحقيق مكاسب قياسية في ربع السنة القادمة».

القادة المتمتعون بمرونة عاطفية ينوعون أسلوبهم في التعامل مع مشاعرهم ومشاعر الآخرين- وهي منطقة يخفق قادة كثيرون في مراعاتها.

القائد المرن عاطفياً لا تزعجه عملية الانتقال، بما فيها الحزن والشكوى والمقاومة. يقتضي التكيف مع التغيير أخذاً وعطاء بين القائد ومن يعايشون التغيير، والقائد المفتقر للمرونة العاطفية لا يكترث لهموم أو مشاعر الآخرين، ويغلق باب المناقشة. في الوقت نفسه ينقل القائد المتكيف عاطفياً التغيير أو أجندة الأعمال إلى الأمام، «لا يستسلم» للعواطف، أو تصرفه الهموم عن مساره.

إظهار المرونة العاطفية يقتضي أن تفعل الأشياء التالية:

فهم عواطفك وإدارتها. المرونة العاطفية تقتضي إثبات وعي بمشاعرك. هذا يعني الإقرار باستجاباتك العاطفية، وتقديمها على نحو صادق، ومن ثم مساعدة الآخرين على فعل الشيء نفسه. القيادة عمل صعب عاطفياً. القادة الذين يتجاهلون العنصر العاطفي، ويكتفون بالتعامل مع «الواقع» سيكونون أقل تأثيراً، وفي النهاية سيعانون ضغطاً. يحتاج القادة إلى الطاقة والقوة للتعامل مع الآخرين ومخاطبتهم. القادة المتمتعون بمرونة عاطفية على وعي بما يشعر به مرؤوسهم ونظراؤهم. لا بد لهم أن يراعوا هذا الجانب العاطفي، ويستجيبوا له بطرق إيجابية تعين الآخرين. الانفتاح والاستقامة وتوفير مساحة آمنة للناس للتعبير عن عواطفهم سيسهم كثيراً في كسب الالتزام.

الانخراط العاطفي لمساعدة الآخرين على فعل الشيء نفسه. يفترض القادة غالباً، في وسط مرحلة التغيير، أن الناس سيتأثرون ويرتبطون به آلياً. ما يغفلون عنه قد يلتزمون بالمبادرة بينما الآخرون في طور الإنكار أو المقاومة. إن إقرارك بواقع الموقف بمشاعر صادقة ودعم للآخرين يشجعهم على التواصل مع التغيير والإبقاء على ذلك التواصل. من المستحيل تجاوز الفترة الانتقالية وسط زملاء فاتري الشعور غير متواصلين.

حفظ التوازن بين الشعور والفعل. التعاطف والإنصات مفتاحان يجد القادة المرنون توازناً جيداً بين إتاحة الوقت للصراع والمساعدة في حله وتجاوزه، يسمحون بالتعبير عن المشاعر السلبية، ويمنعون الاستغراق فيها. يرتاح هؤلاء القادة للارتباط بـ «و» وليس «لكن». يوجد القادة ذلك التوازن عندما يقولون: «أسمع وأفهم التحديات، وها هو ما سنضطر إلى عمله، لنحاول تجاوز الموقف والتقدم». أما إذا قالوا: «سمعت ما قلته، لكننا مضطرون للتحرك وتجاوزه»، إنهم يستبعدون المخاوف، ويقللون من شأنها.

المرونة المزاجية

« إلين، رئيسة أحد القطاعات، على وشك أن تعلن قراراً « بتخفيض كبير في عدد العمالة. في مرات سابقة تم تجنب خفض تحويل المصنع تخفيضاً حاداً، لكن ذلك لم يعد ممكناً ولا خياراً. مع ذلك تشك إلين في أن تحقق الخطة الجديدة المدخرات والكفاءة، التي تحتاجها لتجنب إغلاق المصنع. عندما أعلنت أسماء المعفين من العمل غضب الموظفون، كما هو متوقع وحزنوا. تلتزم إلين بما هو مألوف، فتشير إلى ضغوط المناقشة والحاجة إلى استقطاعات كبيرة في التحويل، وأهمية التضامن لتجاوز الأزمة. يرى من حول إلين أنها قصرت في جبهتين: إنها لا تتعامل مع الناس الحقيقيين الذين أمامها، ولا تقدم لهم إحساساً بالأمل أو الثقة أن التضامن سيحدث أي فرق».

يعمل القادة أصحاب المرونة المزاجية من موضع تفاؤل، أساسه الواقعية والانفتاح. يقرون بصعوبة الموقف، لكنهم يتصورون مستقبلاً أفضل في الوقت ذاته، يفكر هؤلاء القادة فيما يحتاجون ليكونوا متفائلين في السياق الآتي، مهما كانت الصعوبات والتحديات. فهم ليسوا إيجابيين

بشكل أعمى، وليسوا متشائمين انهزاميين. الغموض موضع تسامح، يرى القادة ذوو المرونة المزاجية في التغيير فرصة، وليس تهديداً أو خطراً.

يمكن رؤية المرونة المزاجية في التصرفات الآتية:

كن صادقاً وواقعياً في تفاؤلك بشأن التغيير، ووصّل ذلك التفاؤل للآخرين. القادة المرنون مزاجياً واثقون بأنهم وفريقهم يمكنهم التأثير في البيئة الجديدة. يتعرفون على الجوانب الإيجابية في التجربة الجديدة أو الموقف الجديد، ويبنون عليها.

وازن تعبيرات عدم اليقين باتجاه إيجابي. لا بد من مواصلة التوازن الفاعل مع الآخرين، والتركيز على الإجابي بالواقعية، والاستعداد للتعبير عن عدم اليقين. يسمح القادة المرنون مزاجياً للآخرين بفهم الموضوعات والقضايا التي وراء همومهم وشكوكهم. غالباً ما يؤدي هذا إلى عصف ذهني إيجابي وحوارات، وكثيراً ما يكشف أساليب وحلولاً جديدة.

ساند الآخرين خلال مرحلة التغيير. القادة المهرة في جوانب المرونة المزاجية يشجعون الآخرين في المؤسسة أو الفريق على أن يسيروا مع تيار التغيير. يستحثون المشاركات من الآخرين، ويمتدحونهم بإخلاص على المشاركات المبتكرة، ويقدمون المستجدين على المؤسسة أو الفريق في سياق الإقرار بحدوث التغير وقرب ظهور ديناميكيات جماعية جديدة. إنهم نشيطون موجودون في كل مكان.

اعرف اتجاهاتك الخاصة نحو التغيير. يظهر القادة المرنون مزاجياً وعياً بتصرفاتهم واختياراتهم المفضلة، لكنهم قادرون على تعديل سلوكياتهم عند اللزوم، يرتاحون لتجربة الأشياء الجديدة، والأساليب الجديدة، وللعمل في وسط الغموض.



تنمية القدرة على التكيف

تنمية القدرة على التكيف تحتاج كأغلب المهارات إلى الممارسة والممارسة والممارسة. وإليك طرقاً تمارس بها المرونة المعرفية والعاطفية والمزاجية، وتحسن قدرتك العامة على التكيف.

طرق لممارسة المرونة المعرفية

- كن كالطفل في فضوله. اسأل كثيراً. اندهش، استكشف، وفكر قبل الحكم والقرار.
- قبل الاختلاف. المختلف ليس صواباً ولا خطأ. مختلف فقط.
- انظر، ودع غيرك يراك. اخرج وانظر بنفسك، ماذا يحدث. في أثناء أوقات التغيير يحتاج الموظفون لأن يروا فريق الإدارة.
- ضع خطة للمشكلات. وضح أسلوبك وإجراءاتك في التعامل مع الموظفين المقاومين، أو إدارة الأزمة، أو صنع قرار سريع في مواجهة عدم اليقين. لا تتشبث بخطة أو إستراتيجية وحيدة. ليكن لديك الخطة ب، ج جاهزتين.
- افهم المقاومة. استطلع المخاوف والقضايا التي قد تكون وراء مقاومة الناس أثناء التغيير.
- لتكن مفتوح العينين، على اطلاع بشأن الضغوط المتغيرة التي تواجه المؤسسة والصناعة. قم بمسح لبيئتك، حتى تتعرف على التغيرات- وتشخص توابعها- أولاً بأول.
- الزم التعلم. التكيف يقتضي التعلم. المتعلم الجيد يجد طرقاً للتعلم في أي موقف. قم بتجارب، واختبر وجرب.

طرق لممارسة المرونة العاطفية:

- أنشئ أنظمة دعم. توجه إلى المعلمين والأصدقاء والمديرين والنظراء الثقات والزملاء المهنيين وأهل بيتك وغيرهم، ليكون في منظومة الدعم في أوقات التغيير. شجّع الموظفين على الفعل نفسه.
- الزم التغذية المرتدة. قدم التغذية المرتدة فوراً إلى موظفيك الإيجابية والسلبية. سيدربك ذلك على التعامل مع ردود الأفعال العاطفية للآخرين في الوقت الذي تواجه فيه مشاعرك الشخصية أو المقاومة أو كليهما.
- تصرف بحسم. عند مواجهة قرار صعب مثل تسريح عمال، كن واضحاً، اتخذ القرارات، وتصرف بحسم. ربما يكون ذلك صعباً، لكن من المؤذي المراوغة أو تجنب الواقع.

الوثوق بالعملية

حكى زميل كان في مهمة خارجية قصة عن رحلة طارئة إلى المستشفى، كالمعتاد كان جيم شغوفاً بالعمل والحياة في ثقافات جديدة واكتساب خبرات جديدة، وقد وجد نفسه في مستشفى يتحدث طاقمها الفرنسية والفلمنكية، كان الطاقم يؤدي مهامه العادية، عندما أخذت الممرضة قياس حرارته وأرته الترمومتر (مقياس الحرارة) فقرأ الدرجة ٣٦,٦ قال لنفسه: «يا ترى هل هذا جيد أم سيئ، ساخن أم بارد؟» أحضر بعض أشياء تعلمها في المدرسة في العلوم، وأدرك سريعاً أنه ليس مصاباً بحمى، برغم اللحظات المجهولة السيريالية أحياناً عند إجراء جراحة وفترة النقاهة في مستشفى أجنبي، ببساطة وثق جيم في العملية. آمن بأن طاقم العمل يعرفون ما يفعلون. بل إنه قال: «ربما قلل من توتري أنني لم أكن أفهم أغلب ما يدور في محادثتهم.

- وسّع نطاق معاونيك المباشرين. استخدم علمك وخبرتك لتوسيع نطاق بدائل حل المشكلات وخبرات معاونيك المباشرين.
- تجنّب إقحام التغيير. أدر مقاومة الآخرين للتغيير بفاعلية عن طريق الشرح وإجابة الأسئلة والإنصات الصبور لمخاوفهم.
- جدد طرقاً لخلق الدافعية. تفاعل مع طاقمك بانتظام وبطريقة تدفع وتشجع.
- واجه الموظفين مثيري المشاكل؛ تحرك بسرعة لمخاطبتهم، وإلا ستضر بالروح المعنوية وتغذي السخط وتخنق التغيير.
- استمع. تعلم مهارات الاستماع الفاعلة لاستيضاح ما لدى الآخرين. سيساعدك ذلك على تحديد أبعاد المقاومة والتعرف على المخاوف، وافعل ذلك وأنت تقدم لهم شخصياً نموذج السلوك المفضل.
- تعاون. أشرك الآخرين في المراحل الأولى لأي مبادرة، بهذه الطريقة أنت أقرب لوضع مخاوف الآخرين وأفكارهم في الاعتبار. كما أن ذلك يساعد على اكتساب التزام الآخرين.
- غيّر أسلوبك. وتعوّد استخدام نطاق واسع من الطرق والفنيات تمكنك من تعديل أسلوب إدارتك حسب المواقف المتغيرة.
- واجه الواقع. تكيّف مع المواقف المتغيرة بواقعية وانفتاح وتفاؤل.

طرق لممارسة المرونة المزاجية:

- كن صادقاً. قيادة التغيير بإعطاء نموذج يقتضي الأمانة والأصالة. افهم ردود أفعالك الشخصية للتغيير؛ حتى تكون صادقاً مع الآخرين.
- تقبل التغيير واعتبره إيجابياً. جدد طرقاً ترى بها منافع التغيير- ليس للمؤسسة فقط، بل لنفسك وللعاملين معك أيضاً.

- عدّل خططك. تقبّل أنك لم تحط كل شيء سيطرة وعلماً. استعد للتحول حسب تغير الضغوط الخارجية أو الديناميات الداخلية.
- وسّع شبكتك. أشرك المؤثرين من الناس في التصميم للتغيير وتطبيقه. يقتضي ذلك بناء شبكة عمل وعلاقات جيدة .
- تدرّب على الأداء. أعط نفسك فرصة للتدريب على مهارات جديدة وسلوكيات جديدة، أو تعلم جوانب موقف جديد. تجربة الأداء يمكنها أن تجعل غير المألوف مألوفاً.
- استغرق في البيئة الجديدة. أسرع بلقاء الناس، وتعلم خيوط الموقف الجديد. ضم الأنشطة، قم بجولة وادع الناس إلى غداء وقهوة.

عندما تسوء لتتحسن

قرر جاك مؤخراً اتخاذ مسار مهني جديد. فبعد تسريحه من العمل للتوفير قرر اتخاذ ما يحب- التصوير- مهنته. كان جاك قد فاز بجائزة تصوير للهواة، فبدأ عمله مصورًا حرًّا بهدف افتتاح إستوديو خاص به، علم جاك سريعاً أنه يحتاج لتحسين مهاراته للوفاء بمتطلبات التصوير الاحترافي، بالإضافة إلى ضرورة التكيف مع إدارة العمل عمل مع زميل لتحسين فهمه الفني وقدرته وللرقي بمهاراته.

جاءت لحظة حاسمة عندما أقر جاك بأن جودة عمله ستعاني الانخفاض بعض الوقت، أثناء محاولته تجريب أساليب جديدة وتطبيق أفكار جديدة. كان ذلك درساً قاسياً لشخص محب للكمال معتاد النجاح. لكن الهدف البعيد في عقله جعله يتقبل هذا المنظور المختلف، ويبدأ في تليين ناقده الداخلي والبحث عن فرص للممارسة والتجريب خلف العدسة. بالتكيف وضع جاك نفسه على الطريق لتحقيق حلمه.

- درِّب الموظفين. اعتد على تعليم الموظفين وتوجيههم. يسمح لك هذا بوضع توقعات واضحة وإرشاد الموظفين إلى كيفية الوفاء بهذه التوقعات. كما يتيح لك منفذاً تتعامل منه بفاعلية مع الموظفين المقاومين.
- وجِّه انتباه إلى الحياة خارج العمل. التنقل بين العمل والأسرة وغيرهما من الاهتمامات والالتزامات هو شكل من التكيف.

اهتم بقضايا الحياة والعمل- واستخدم تنقلك بينهما فرصة لممارسة مرونتك.

- اطلب التغذية المرتدة. وفِّر لنفسك عيناً على ما تعمل، وابحث عن طرق لتلقي التغذية المرتدة (إيجابية وسلبية) من مجموعة مصادر متنوعة.

القدرة على التكيف من ضرورات القيادة

التغير سريع ودائم الحضور. تبعات ذلك بالنسبة إلى القادة شخصية ومؤسسية- وتبعات عدم التكيف مع التغيير قد تكون قاسية. يمكن أن تصبح أكثر فاعلية لنفسك ولمن حولك ولمؤسستك بتعلم وتعميق مرونتك المعرفية والعاطفية والمزاجية، مفتاح ذلك إذاً هو معانقة التغيير واستخدامه فرصة للنمو والتعلم. كلما مررت بتجارب إيجابية مع التغيير ازددت توافقاً مع التغيير ومهارة.

مرحلة العمل

بعد قراءة هذا الكتاب، سيكون لديك أساس لفهم حاجة القادة، لأن يكونوا قادرين على التكيف. يمكنك أن ترى أن القادة لا بد أن يمتلكوا مزيجاً من المرونة المعرفية والعاطفية والمزاجية. والآن حان وقت وضع أهداف لتحسين قدرتك على التكيف. ستساعدك هذه الورقة على التفكير فيما تعلمته، ووضع خطة عمل لتنمية قدر أكبر من القدرة على التكيف.

١- حدّد مناطق قوتك والمناطق التي تحتاج إلى التحسين.

- من أنواع المرونة الثلاثة (المعرفية والعاطفية والمزاجية) أيهما تجده فيك بسهولة أو تلقائية؟

....

- اذكر إستراتيجيات تطبقها عند الحاجة إلى المهارات الخاصة بذلك النوع من المرونة.

....

....

- مِنَ أنواع المرونة الثلاثة أيها أشق عليك؟

....

- لماذا؟ ما يمنعك من تنمية المهارات المرتبطة بذلك النوع من المرونة؟

....

....

٢- اذكر سلوكاً أو اثنين تحب أن يتطور أو يتحسن (ارجع إلى قوائم طرق ممارسة المرونة المعرفية والعاطفية والمزاجية لاستلهام الأفكار).

٣- اعصر ذهنك لتجد طرقاً لتعلم السلوكيات التي دونتها وممارستها.

٤- ضع أهدافاً محددة وخطوات عملية وجدولاً زمنياً للعمل (لا تبالغ فلا تضع أكثر من ثلاثة أشياء تمارسها كل مرة).

الهدف	الخطوات العملية	الجدول الزمني	✓

٥- بناءً على جدولك الزمني، خصص وقتاً لمراجعة الإنجازات والتحديات والدروس التي تعلمتها. ثم أعد أهدافك التكييفية.



قراءات مقترحة

Bader, P., Zaccaro, S., & Kemp, C. (2004, April). *Predicting leader adaptability with leader trait patterns.* Presented at the nineteenth annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.

Bridges, W. (2001). *The way of transition: Embracing life's most difficult moments*. Cambridge, MA: Da Capo Press.

Bridges, W. (2003). *Managing transitions: Making the most of change* (2nd ed.). Cambridge, MA: Da Capo Press.

Bridges, W. (2004). *Transitions: Making sense of life's changes* (2nd ed.). Cambridge, MA: Da Capo Press.

Bunker, K. A., & Wakefield, M. (2005). *Leading with authenticity in times of transition*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon and Schuster.

Kubler-Ross, E. (1997). *On death and dying.* New York: Scribner Classics.

Palus, C. J., & Horth, D. M. (2002). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges.* San Francisco: Jossey-Bass.

Pulley, M. L., & Wakefield, M. (2001). *Building resiliency: How to thrive in times of change*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Zaccaro, S. J. (1999). Social complexity and the competencies required for effective military leadership. In J. G. Hunt, G. E. Dodge, & L. Wong (Eds.), *Out-of-the-box leadership: Transforming the twenty-first-century army and other top-performing organizations* (pp. 131–152). Stamford, CT: JAI Press.





خلفية

عمل مركز القيادة الإبداعية مدة خمس وثلاثين سنة مع آلاف المديرين لتنمية مهاراتهم كقادة. كان مدخلنا لتلك العملية يعنى أساساً بمساعدة القادة على اكتساب الوعي والبصيرة، فيما يتعلق بسلوكياتهم وتفضيلاتهم ونقاط قوتهم وضعفهم- مع إتاحة الفرصة للتكيف حتى يصبحوا قادة أكثر فاعلية. لكنه قد يتبين لنا في السنوات الأخيرة أثناء عملنا مع المديرين والمؤسسات التي تعمل معها أن القدرة على التكيف والاحتفاظ بالمرونة في وجه التغيير صار من ضرورات القيادة وليس أحد خياراتها.

أثبت ما أجراه معهد القيادة الخلاقة من بحوث هذه الضرورة. حدد البحث عيوباً تسهم في الخروج عن طريق النجاح (عندما يعد مديراً ناجحاً، فيما سبق، ومفعم بإمكانات التقدم، ثم يطرد أو يخفض درجته أو يجمد). من أسباب الأربطة الكبرى لهذا الإخفاق «العجز عن التطرف أو التكيف، وهو أكثرها ذكراً بين مديري أمريكا الشمالية. بيَّن خط أبحاث آخر أجراه المركز، مشروع الطبيعة المتغيرة للقيادة، أهمية دور التعقد في إجبار الطاقة على العمل بطرق جديدة وأهمية أن يكونوا مهمة في التكيف.

لتعميق فهم القدرة على التكيف ودورها في فاعلية الإدارة، اشترك المركز مع جامعة جورج ماسون وجيش الولايات المتحدة لبحث سلوكيات بعينها، ومهارات مرتبطة بالقدرة على التكيف. أدت نتائج هذا المشروع البحثي إلى تصميم وحدة تدريبية، تركز على جوانب سلوكية من القدرة على التكيف. هزمت هذه الوحدة الخبرية مؤخراً في «تجربة المنظار»، وهو برنامج محاكاة شركات الأعمال بقسم التسجيل المفتوح بالمركز.

يقدم برنامج «تجربة المنظار» بيئة واقعية وداعمة، كي يتعلم المديرون كيف يقودون ويؤثرون في سياق المؤسسة. يتعلم المشاركون كيف يتخذون قرارات صعبة تحت الضغط، حتى يكتشفوا تأثير أساليب قيادتهم على مؤسساتهم وعلى من يعملون معهم. في هذا السياق، يستكشف المشاركون كذلك استجابتهم للتغيير، ويتعلمون أن يبنوا قدرتهم على التكيف وتنميتها في الآخرين.



موجز النقاط الأساسية

نظراً للتعقيدات الحالية للعمل، وحجم التدفق المعلوماتي الضخم، وما يحدث من تغيرات سريعة، لا بد للقادة أن يكونوا سريعي التكيف، فالقدرة على التكيف لم تعد زينة أو آلية مسايرة. القدرة على التكيف من ضرورات القيادة.

يمكن للتغيير أن يسبب عدم استقرار وحذف ورهبة. حتى التغيير المتوقع أو المطلوب يمكن أن يسبب الخوف والرفض والضغط والمقاومة. غالباً ما يعد القادة هذه الاستجابات للتغيير حاجزاً ينبغي تجاوزه. لكن بدلاً من إنكار المشاعر وردود الأفعال السلبية أو التصلب والتعسف في الفترات الانتقالية، يسمح القادة الفاعلون بإتمام العملية بشكل طبيعي. غالباً ما تتبع استجابات الناس للتغيير سلسلة من المراحل: الإنكار والمقاومة والاستكشاف والاستجواب والتأمل وأخيراً الالتزام.

من خلال هذه العملية، يستطيع الناس تطوير قدرة عالية على التكيف في وجه التغيير.

تتكون القدرة على التكيف من ثلاثة أنواع من المرونة: معرفية وعاطفية ومزاجية. المرونة المعرفية هي القدرة على استخدام إستراتيجيات تفكير وأطر عمل عقلي مختلف. يقدم القادة المرنون معرفياً بمسح البيئة للتعرف على التغيرات حال وقوعها فهماً جماعيّاً للمواقف ووضع إستراتيجيات متعددة استعداداً لأي تطور. المرونة العاطفية هي القدرة على تنويع أسلوبك للتعامل مع مشاعرك ومشاعر الآخرين. القادة المرنون عاطفياً يفهمون مشاعرهم الشخصية ويديرونها ويتواصلون مع مشاعر الآخرين

ويخاطبونها. ويرتبطون عاطفياً حتى يساعدوا الآخرين على فعل الشيء نفسه، ويحفظوا توازناً بين العواطف والفعل. المرونة المزاجية هي القدرة على التفاؤل والتمسك بالواقعية في آن واحد. القادة المرنون مزاجياً متفائلون صدقاً وواقعياً بشأن التغيير، ويوصلون ذلك التفاؤل للآخرين. يوازنون تعبيرات عدم اليقين باتجاه إيجابي، ويدعمون الآخرين أثناء عملية التغيير، ويعون توجهاتهم نحو التغيير.

الممارسة ضرورة لتنمية القدرة على التكيف. يمكنك ممارسة المرونة المعرفية والعاطفية والمزاجية، وتحسين قدرتك العامة على التكيف. سيجعلك ذلك أكثر فاعلية لنفسك ولمن حولك ولمؤسستك.

